

CULTURA CORPORATIVĂ ȘI CONCURENȚA

ROGOJANU Angela
BADEA Liana

Academia de Studii Economice

CORPORATE CULTURE AND COMPETITION

ROGOJANU Angela
BADEA Liana

The Academy of Economic Studies

Rezumat: *Cultura este unul dintre acei termeni dificil de exprimat ca și definiție, dar al cărui sens este general recunoscut. În ultimii ani au fost scrise numeroase articole despre cultura corporativă, pe care o putem privi drept un sistem. Input-urile includ feedback-ul ce vine de la societate, profesii, sistem legislativ, legende, valori respectate pe piață în mediul concurențial etc. Output-urile se referă la comportamente organizaționale, tehnologii, strategii, imagine, produse, servicii, aspect etc. Cele mai multe organizații nu încercă în mod conștient să-și creeze o cultură organizațională, aceasta rezultând automat în funcție de valorile respectate de top management sau de fondatorii organizației. În această lucrare vom încerca să descoperim dacă ceea ce se numește cultura corporativă are vreo influență asupra concurenței și în cazul în care aceasta are, ne va preocupa natura ei (pozitivă sau negativă).*

Cuvinte cheie: *cultură corporativă, concurența, culturi corporative, societate.*

Abstract: *Culture is one of those terms that are difficult to express distinctly, but everyone knows it when they sense it. Many articles have been written in recent years about corporate culture, which can be looked at as a system. Inputs include feedback from society, professions, laws, stories, heroes, values on competition or service, etc. Outputs are organizational behaviors, technologies, strategies, image, products, services, appearance, etc.*

Most organizations don't consciously try to create a certain culture, as it is typically created unconsciously, based on the values of the top management or the founders of an organization. In this paper we try to see whether corporate culture has any influence on competition and if it has, whether it is a positive one or a negative one.

Key words: *corporate culture, competition, corporate culture, society.*

1. Introducere

Schimbarea radicală a devenit singura constantă în lumea afacerilor de astăzi, și nicio industrie sau companie a fost ferită de impactul său. Este binecunoscut faptul că schimbarea are un considerabil impact psihologic asupra minții umane. Pentru cei cu aversiune la risc, schimbarea reprezintă un pericol, întrucât ea poate însemna că lucrurile se pot înrăutăți. Pentru cei optimiști, schimbarea este un element încurajator întrucât ea poate aduce o îmbunătățire a situației prezente. Pentru cei încrezători, schimbarea este o provocare. Cultura corporativă poate fi văzută în acest context drept o ultimă resursă de încredere cu ajutorul căreia o companie poate face față așa-numitului fenomen ”schimbare radicală”.

1. Introduction

Radical change has become the only constant in today's business world, and no industry or company has been spared its impact. Change has considerable psychological impact on the human mind. To the fearful, change is threatening because it means that things may get worse. To the hopeful, change is encouraging because things may get better. To the confident, change is inspiring because the challenge exists to make things better. Corporate culture may be the last and only reliable resource for a company needing to deal with radical change.

Nowadays, several industry studies reveal the way changes influence the

În prezent, câteva studii realizate pentru mai multe tipuri de industrie au evidențiat modul în care schimbarea influențează mediul de afaceri începând de la concurență și ajungând în interiorul companiilor. Trecerea din ultimii ani printr-un flux de scandaluri corporative, de eșecuri spectaculoase ale unor companii ca Enron, Worldcom, Sunbeam și Arthur Andersen, precum și de creșteri în cazul unor companii, precum Lucent Technologies, Cambridge Parteneri Tehnologie, Crispy Crème, TYCO, Global Crossing, Cray Computer și Compaq, au demonstrat faptul că în prezent cultura corporativă ar trebui să se afle în centrul atenției mediului de afaceri.

Putem observa că, la nivel de companie, angajamentul și loialitatea angajatului față de aceasta încep să scadă în mai puțin șase luni de la data de angajării, iar după o perioadă de aproximativ doi ani, mulți dintre angajați încep să ia în considerare schimbarea locului de muncă. Pentru a se diferenția de competitorii lor, companiile trebuie să utilizeze o nouă pârghie drept armă secretă: cultura corporativă, văzută de mulți economiști drept un ultim avantaj competitiv în mediul de afaceri.

Pornind de la faptul demonstrat conform căruia cultura corporativă influențează principiile respectate de angajați, performanța, absenteismul, siguranța, modul de recrutare, calitatea produselor și serviciilor, gradul de satisfacție a clienților și nivelul profiturilor, aceasta poate fi considerată drept un factor decisiv care contribuie la atingerea unui înalt nivel de performanță a forței de muncă și care determină succesul sau eșecul firmei pe piață. Prin crearea unui mediu în care oamenii sunt prețuiți și recompensați, compania poate obține un avantaj competitiv semnificativ și își poate dezvolta un colectiv armonios, format din angajați competenți și, mai ales, loiali.

2. Ce este cultura corporativă?

Nu există o singură definiție pentru cultura corporativă. Subiectul a fost studiat din multiple puncte de vedere, pornind de la discipline cum ar fi antropologia și sociologia,

business environment starting from competition and going inside the companies. With the unending stream of corporate scandals in the last years, the spectacular failures of such blue-chip companies as Enron, WorldCom, Sunbeam, and Arthur Andersen, as well as the implosion of many former hyper growth companies, such as Lucent Technologies, Cambridge Technology Partners, Crispy Crème, Tyco, Global Crossing, Cray Computer, and Compaq, corporate culture is nowadays the focus of attention in the business media and is a topic of discussion in corporate boardrooms.

We can see that at the company level, engagement begins to decline in as little as six months after employees are hired, and at the two-year mark, many employees begin to consider going elsewhere, further raising the stakes when competing for talent. To differentiate themselves from their competitors, companies need to leverage their secret weapon: corporate culture, a weapon that is seen by many economists as an ultimate competitive advantage in the business environment.

Considering corporate culture has been demonstrated to affect outcomes as diverse as employee morale, performance, absenteeism, safety, recruiting, retention, quality of products or services, customer satisfaction and profits, a well-defined corporate culture can be the ultimate contributor to a high-performing and highly engaged workforce, which is capable of determining the success of the company on the market.

By creating an environment in which people are valued, developed and rewarded, companies gain a significant competitive advantage and can begin to build a stronger, more loyal and more productive workforce.

2. What is the corporate culture?

There is no single definition for corporate culture. The topic has been studied

și ajungând la disciplinele care studiază comportamentul organizațional, managementul și comunicarea organizațională. Înțelegerea conceptului trebuie să pornească de la răspunsul ce se oferă la întrebarea: „De ce companiile au nevoie de o cultură corporativă?” Unii dintre specialiștii în domeniu susțin că motivul pentru care o companie are nevoie de o cultura corporativă se bazează pe faptul că aceasta reprezintă un stil de viață, conferind companiei, în același timp, personalitate și identitate.

Ținând cont de importanța pe care o are cultura corporativă în prezent, în special în contextul unei concurențe din ce în ce mai acerbe, ce se manifestă pe tot mai multe piețe, considerăm că este necesar să se stabilească în primul rând ce este cultura corporativă. Astfel, este necesară definirea conceptului. Mai jos sunt enumerate câteva definiții:

- Potrivit lui Donald C. Langevoort, cultura corporativă este un mijloc de comunicare și de coordonare în organizații, reducând incertitudinile, rezolvând ambiguitățile, și compensând costurile de agenție. (Langevoort, 2006)
Langevoort adaptează la sensul sociologic conceptul de cultura corporativă prezentându-l drept un mijloc folositor pentru:
 - ✓ coordonarea percepției individuale a membrilor organizației, atunci când este necesară o acțiune colectivă;
 - ✓ evitarea incertitudinii și ambiguității cauzate de reacțiile imprevizibile ale altor membri ai organizației;
 - ✓ inducerea motivării și garantarea loialității față de identitatea și activitatea companiei.
- H. Becker și B. Geer au afirmat că putem defini cultura corporativă drept "un set de principii ce stau la baza înțelegerii modului în care este organizată activitatea, ...". (Becker și Geer, 1960)
- Potrivit lui Y. Allaire și lui M. Firsirotu, cultura corporativă este "un sistem de cunoștințe, de standarde de percepere, credință, evaluare și acțiune. . . care servesc la relaționarea comunităților cu elementele caracteristice mediului în care activează.

from a variety of perspectives ranging from disciplines such as anthropology and sociology, to the applied disciplines of organizational behavior, management and organizational communication. The study must begin with the answer to the question: “Why do companies need a corporate culture?” Some of the specialist in this field say that the reason of the company’s need of a corporate culture is that it represents a life style. It confers at the same time personality and identity to a company.

Taking into account the importance of the corporate culture nowadays, especially in the context of the growing competition in many markets, we consider that it is necessary first to establish what corporate culture represents.

Some of the definitions are listed below:

- According to Donald C. Langevoort, corporate culture is a means of communication and coordination in organizations that, as such, reduces uncertainties, resolves ambiguities, and can offset agency costs. (Langevoort, 2006)
Langevoort adapts the sociological term *sense making* to rational-choice analysis, by reading corporate culture as a device:
 - to coordinate the perceptions of individual organization members when collective action is required;
 - to avoid uncertainty and ambiguity caused by not knowing the reactions of other organization members;
 - to induce aligned motivations and emotions as often expressed by organizational /corporate identity or firm loyalty.
- H. Becker and B. Geer said that the corporate culture is “*a set of common understandings around which action is organized, ... finding expression in language whose nuances are peculiar to the group*”. (Becker and Geer, 1960)
- According to Y. Allaire and M. Firsirotu, the corporate culture is “*a system of knowledge, of standards for perceiving,*

"(Allaire și Firsirotu, 1984)

- În puține cuvinte, cultura corporativă poate fi definită drept: "Cum se fac lucrurile pe aici." (<http://www.1000advices.com>)
- Potrivit lui Edgar Shein, profesor de management la MIT și autor al "*Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*", cultura corporativă este: "un model creat pe baza unor principii împărtășite de grup, pe care acesta le-a descoperit și ulterior aplicat în rezolvarea problemelor de adaptare externă și integrare internă, principii care au generat rezultate bune, astfel încât au putut fi considerate valabile și, prin urmare, bune pentru a fi predate noilor membri." (Schein, 2004)
Potrivit lui Schein, cultura este atributul cel mai dificil de schimbat dintre toate celelalte attribute organizaționale, cum ar fi cele referitoare la produse, servicii, conducere, precum și attributele fizice ale organizației. Modelul său organizațional pune în centru cultura din punctul de vedere al observatorului, pornind de la cele trei niveluri cognitive ale culturii corporative:
- ✓ **Nivelul de suprafață:** cultura este reprezentată de aspectele vizibile și de comportamente, cum ar fi ambientul, codul vestimentar, structura organizatorică, politicile aplicate de companie, proceduri și programe, atitudini.
- ✓ **Nivelul mediu:** Aici, cultura se manifestă prin credințele și valorile noastre.
- ✓ **Nivelul superior:** La acest nivel, cultura se manifestă prin ipoteze, principii de bază, răspunsuri automate și opțiuni prestabilite. (<http://www.1000advices.com>)
În plus, la acest nivel putem identifica elemente de cultură care sunt adesea subiect tabu în interiorul organizației. Multe dintre aceste "reguli nerostite" există și se manifestă de la sine. Cei cu experiență suficientă pentru a înțelege acest nivel al culturii organizaționale, devin, de obicei, conștienți de caracteristicile ei în timp.

După cum am observat, de-a lungul timpului au fost formulate diferite definiții ale

believing, evaluating and acting . . . that serve to relate human communities to their environmental settings." (Allaire and Firsirotu, 1984)

- ✦ In six words, corporate culture can be defined as: "*How we do things around here.*" (<http://www.1000advices.com>)

- ✦ According to Edgar Shein, an MIT Professor of Management and author of "*Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*", the corporate culture is: "*A pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way you perceive, think, and feel in relation to those problems.*" (Schein, 2004)

According to Schein, culture is the most difficult organizational attribute to change, outlasting organizational products, services, founders and leadership and all other physical attributes of the organization. His organizational model illuminates culture from the standpoint of the observer, described by three cognitive levels of corporate culture:

- **Surface Level:** At this level, culture is both enacted and reinforced through visible appearances and behaviors, such as physical layouts, dress codes, organizational structure, company policies, procedures and programs, and attitudes.
- **Middle Level:** Here, culture is manifested through our beliefs and values.
- **Deepest Level:** At this level, culture is manifested through basic assumptions, long-learned, automatic responses and established opinions. (<http://www.1000advices.com>)
Additionally, to this level we can identify the elements of culture which are often taboo to discuss inside the organization. Many of these "unspoken rules" exist

culturii corporatiste. Astfel, putem concluziona că lucrările dedicate studiului acestui concept au susținut că este, de fapt, rezultatul coordonării (Kreps, 1990), cunoașterii împărtășite (Cremer, 1993), echilibrului asimetric de pe piață (Hermalin, 1994) sau diferențelor existente în cazul condițiilor inițiale ce au stat la baza activității companiilor (Rob și Zemsky, 2002).

3. Cultura corporativă și concurența

Când vorbim despre concurență, trebuie să ne punem următoarea întrebare: "Ce element face diferența între o companie și concurenții săi?" Produsele oferite pe piață? Tehnologia folosită? Ambele pot fi considerate elemente esențiale, dar teoriile convenționale afirmă că adevăratul avantaj competitiv de durată pe care o companie îl poate avea, constă în oameni. Este binecunoscut faptul că leadership-ul, cultura corporativă, precum și angajamentul sunt în prezent aspecte critice în vederea obținerii unei bune cote de piață. Mulți economiști spun că "o cultură corporativă „câștigătoare” învinge concurența" și că o companie trebuie să aplice o filozofie competitivă. „Filozofia competitivă” este descrisă de către Sun Tzu drept "Calea". În afaceri, aceasta se numește "cultura corporativă câștigătoare". Prin urmare, un element de bază pentru concurent rămâne aplicarea unei filosofii competitive. O filosofie clară face mai ușor procesul de luare a deciziilor. Ea ghidează tot ceea ce firma face pe piață, în scopul învingerii concurenților. Mulți spun că în afaceri nimic nu este mai important decât un mod bun de gândire. Un concurent cu o filozofie puternică este un concurent greu de învins. Majoritatea persoanelor (și, prin urmare, și cele mai multe companii care le angajează) joacă pentru a câștiga. Pentru a nu pierde, orice companie trebuie să cunoască principalele semne care anunță pierderea cotei de piață, perceperea unei imagini negative a companiei, precum și pierderea respectului.

Economiștii au identificat de-a lungul timpului nouă semne care ajută la identificarea unei organizații sortite eșecului

without the conscious knowledge of the membership. Those with sufficient experience to understand this deepest level of organizational culture usually become acclimatized to its attributes over time, thus reinforcing the invisibility of their existence.

After seeing different definitions of corporate culture, we can conclude that previous papers have argued that different corporate cultures are the result of coordination (Kreps, 1990), shared knowledge (Cremer, 1993), asymmetric equilibrium in the product market (Hermalin, 1994), or differences in firms' initial conditions (Rob and Zemsky, 2002).

3. Corporate culture and competition

When we speak about competition, we have to put ourselves this question: "What makes a company different from its competitors?" The products offered on the market? The technology used? Both may be true, but current conventional wisdom states that the only truly sustainable competitive advantage a company may have is its people. This means that culture, leadership, and commitment are now critical to obtain a good market share. Many economists say that "a winning culture beats competition" and that a company has to apply a competitive philosophy. Competitive philosophy is described by Sun Tzu as "The Way" or "The Path." In business, it is called "winning corporate culture". The core of a competitor is his competitive philosophy. A clear philosophy makes decision-making easier. It guides everything else firms do on the market in order to defeat their competitors. Nothing is as important as having the right way of thinking. A competitor with a strong philosophy is a strong competitor. In fact, most people (and, therefore, most companies that employ them) play not to lose. In order not to lose, any company should know what the signs of losing market share, image and respect are.

(<http://www.1000advices.com>):

- Viziunea fuzzy: viziunea și misiunea corporativă nu inspiră oamenii; lipsa de aliniere strategică; oamenii nu știu încotro se îndreaptă organizația și ce încercă să realizeze în viitor.
- Lipsa abilităților de leadership: teama de schimbare; liderii duc lipsă de spirit antreprenorial; managementul este fie prea dur, fie prea neimplicat; managerii nu sunt și lideri, ei doar administrează și manageriază; program prost de conducere.
- Cultura descurajantă: nu există valori comune; lipsă de încredere; cultură a vinovăției; concentrarea pe probleme, nu pe șanse; oamenii nu se simt bine la locul de muncă; eșecurile nu sunt tolerate; oamenii își pierd încrederea în liderii lor și în sistem.
- Birocrația: structuri organizatorice birocratice cu prea multe nivele; bariere numeroase în relația management-angajați; procesul lent de luare a deciziilor; monitorizarea excesivă a subordonaților; prea multe instrumente și documente care descurajează gândirea creativă; birocrația este tolerată.
- Lipsa de inițiativă: motivare scăzută; oamenii nu simt cum contribuția lor la activitate face diferența; managementul eșuează în implicarea efectivă a salariaților; oamenii lucrează defensiv, nu creativ, își fac „doar treaba”.
- Comunicare verticală deficitară: oamenii nu au nicio idee despre cum arată imaginea de ansamblu a activității desfășurate de companie și simt că munca lor nu este importantă; prea multă incertitudine; oamenii nu știu care sunt planurile de viitor la nivel de management, cu alte cuvinte nu sunt informați.
- Colaborarea cros-funcțională este slabă: lipsa de obiective cros-funcționale și de spirit de echipă; procesul de gestionare a afacerilor este doar funcțional, dar nu se bazează pe o imagine de ansamblu asupra companiei.
- Lipsa spiritului de echipă: lipsa angajamentului de a dezvolta cultura

Economists identified during the time nine signs defining a losing organization (<http://www.1000advices.com>):

- Fuzzy vision: corporate vision and mission don't inspire people; lack of strategic alignment; people don't know where the organization is going and what it is trying to achieve in the future.
- Lack of leadership skills: fear of change; leaders lack entrepreneurial spirit; leadership style on the part of management is either too directive or too hands-off; managers do not lead, they just administrate and micromanage; weak leadership development program.
- Discouraging culture: no shared values; lack of trust; blame culture; focus on problems, not opportunities; people don't have fun at work; diversity is not celebrated; failures are not tolerated; people lose confidence in their leaders and systems.
- High bureaucracy: bureaucratic organizational structures with too many layers; high boundaries between management layers; slow decision making; too close monitoring of things and subordinates; too many tools and documents discouraging creative thinking; bureaucracy is tolerated.
- Lack of initiative: poor motivation and encouragement; people do not feel their contributions make a difference; management fails to engage the organization effectively; people work defensively and not creatively, they do their job, and nothing more.
- Poor vertical communication: people have no clue of the big picture and do not feel that their contributions are important; too much uncertainty; people don't know what top-managers are thinking and planning.
- Poor cross-functional collaboration: functional mindset; lack of cross-functional goals and cross-functional collaboration spirit; functional, no enterprise-wide business process

lucrului în echipă; lipsa de obiective comune; echipă slabă de lideri; tolerarea membrilor echipei care nu doresc să își joace rolul convenit în cadrul echipei; dimensiunile prea mari ale echipelor; lipsa recompenselor partajate.

- Lipsa managementului bazat pe cunoștere: folosirea încrucișată de idei nu este facilitată; lipsa de strategii și sisteme de management bazat pe cunoaștere; atitudinea de atotcunoscător a managerului.

În scopul de a transforma cultura corporativă în avantajul competitiv suprem, companiile trebuie să ia în considerare câteva elemente.

În primul rând, chiar și în cadrul aceleiași industrii, adesea firmele dezvoltă culturi corporatiste remarcabil diferite. De exemplu, în mediul de afaceri românesc, companiile adoptă adesea un comportament dual în conceperea și / sau comunicarea culturii lor corporative. Apare astfel în mod paradoxal așa-numita "cultură corporativă reală" - strict legată de punerea în aplicare a procedurilor corporației și "cultura imaginii corporative", care încearcă să îmbunătățească imaginea corporației, cu scopul atragerii partenerilor de afaceri și clienților, copiind modele din străinătate. Mai mult decât atât, există un segment important de companii românești care încă nu și-au dezvoltat propria lor cultura corporativă.

În al doilea rând, aceste culturi eterogene corporative se caracterizează, printre altele, prin diferențe în gradul de motivare, precum și în cazul cultivării lucrului în echipă. Este, de asemenea, foarte important pentru companii să își atragă cei mai buni angajați. Construirea unei culturi care surclasează concurența începe prin atragerea și recrutarea de angajați bine pregătiți. Dacă un angajator a depus tot efortul pentru a-i angaja pe cei mai buni, următorul pas logic este acela de a se asigura că acești angajați sunt implicați în obținerea succesului organizației.

În cele din urmă, firmele care beneficiază de un nivel ridicat al lucrului în echipă sunt mai productive decât firmele cu un nivel redus de lucru în echipă. Ichniowski, Shaw și Prennushi

management; no cross-functional management committees; lack of or powerless cross-functional teams.

- Poor teamwork: no organizational commitment to team culture; lack of shared and worthwhile goals; weak team leaders; team members who don't want to play as part of a team are tolerated; teams are too large; lack of shared rewards.
- Poor idea and knowledge management: cross-pollination of ideas is not facilitated; no idea management and knowledge management strategies and systems; "know-it-all" attitude; "not invented here" syndrome.

In order to transform the corporate culture in the ultimate competitive advantage, companies have to take into consideration some elements. First, even within the same industry firms often develop remarkably different corporate cultures. For instance, in the Romanian business environment, companies are frequently dual in conceiving and/or communicating their corporate culture. We have paradoxically, the so-called "real corporate culture" – strictly related to the implemented corporate procedures and the "image corporate culture" that tries to improve the corporate image, to adjust it in front of business partners and clients, according to foreign models. Moreover, there is an important segment of Romanian companies that have not developed yet their own corporate culture.

Second, these heterogeneous corporate cultures are characterized, amongst others, by differences in the degree of incentives and the level of team work that is observed within firms. There is also very important for companies to attract the best employees. Building a culture that outperforms the competition starts by attracting and recruiting the right people. If an employer has put forth the effort to hire only the very best, the next logical step is to ensure these employees are engaged in the success of the organization. Finally, firms enjoying high levels of team

(1997), de exemplu, au raportat diferențe substanțiale în practicile de management al resurselor umane (inclusiv în ceea ce privește practicile de lucru în echipă, repartizarea locurilor de muncă, formare, angajare, supraveghere, etc.) în cazul unui eșantion de 36 de linii de producție din SUA, toate operând în același domeniu. Mai mult, ei au demonstrat că firmele care utilizează practici inovatoare, punând accent și pe lucrul în echipă, sunt semnificativ mai productive decât firmele care folosesc în continuare metode tradiționale de abordare, conform cărora lucrul în echipă nu joacă un rol important.

Pentru companii este, de asemenea, foarte important să se definească în mod clar și să stabilească ce așteaptă de la cei din interiorul organizației pentru a excela în utilizarea culturii corporative în avantaj propriu.

În scopul înfrângerii concurenților, companiile trebuie să aibă o cultură corporativă care valorifică diferențele culturale. Aceste companii nu numai comunică ceea ce așteaptă în termeni de performanță, dar oferă, de asemenea, angajaților instrumente, resurse și training, care să le permită să demonstreze care este mesajul central al companiei. În plus, o cultură care acceptă de regulă feedback și favorizează deschis comunicarea, oferă o mai mare satisfacție angajaților, pentru că aceștia înțeleg ce se așteaptă de la ei și pentru că li se oferă dreptul de a utiliza resurse în vederea atingerii obiectivelor. Angajații doresc să aibă cu ce se mândri. Ei își doresc să contribuie la succesul organizației din care fac parte, știind că vor beneficia de oportunități de dezvoltare și de recompense. În vederea dezvoltării viitoare, orice organizație trebuie să își formeze un colectiv fidel, loial și implicat. De asemenea, este clar că oamenii au aptitudini, abilități și alte caracteristici personale foarte diferite. Punerea accentului pe diversitate face parte din avantajul cultural - o cultura corporativă câștigătoare combină toate atributele pozitive ale angajaților pentru a „construi” un colectiv de înaltă performanță, capabil să atingă obiectivele și misiunea companiei.

Deci, putem spune că elementele de mai

work are more productive than firms without or with only low levels of team work. Ichniowski, Shaw, and Prennushi (1997), for example, report substantial differences in human resource management practices (including practices concerning team work, job assignment, training, hiring, supervision, etc.) in a sample of 36 U.S. production lines all of which operate in the same steel finishing business. Furthermore, they find that lines using innovative work practices, which include high levels of team work, are significantly more productive than lines with the traditional approach where team work does not play an important role.

There is also very important for companies to clearly define themselves and what they expect from those inside the organization in order to excel in using corporate culture to their advantage.

In order to beat competitors, companies must have a corporate culture that value strong cultural differentiation. These companies not only communicate what they expect in terms of performance but also provide employees with the tools, resources and training that enable them to demonstrate the company's core message. Additionally, a culture that supports ongoing, regular feedback and fosters open communication delivers greater satisfaction to employees because they understand what is expected of them and are given the right resources to achieve it. Employees want to take pride in their achievements. They want to contribute to organizational success, knowing there are development opportunities and rewards available to them. An integral part of delivering on future needs is creating a highly engaged workforce. It is also clear that people's skills, abilities and other personal characteristics are very different. A focus on diversity also is part of the cultural advantage — a winning corporate culture combines all employees' positive attributes to build a high-performance workforce that drives the company's goals and mission.

So, we can say that the elements

sus care definesc cultura corporativă au un impact pozitiv asupra modului în care se manifestă concurența pe piață. În scopul susținerii acestei idei, putem vedea că, în conformitate cu un recent studiu realizat de către Ronald Burt, profesor de sociologie și de strategie de la University Of Chicago Graduate School Of Business, o cultură corporativă puternică poate influența pozitiv performanța economică a unei firme. Dar nu există nicio garanție conform căreia o cultură corporativă puternică asigură performanța. În schimb, acesta poate reduce costurile (Burt, 2000). Obiectivele și practicile firmei sunt mai clare, diminuând șansele ca un angajat să acționeze necorespunzător. Ca urmare, costurile de monitorizare a angajaților sunt reduse. Convingerile comune, care ar defini o cultura corporativă funcționează ca un mecanism informal de control care coordonează efortul angajaților. Angajații, care se abat de la practicile acceptate pot fi ușor detectați și certați mai rapid și mai puțin vizibil, de către prieteni și nu de către șef. Angajații, de asemenea, lucrează mai asiduu și pentru o perioadă mai îndelungată de timp în cazul unei organizații care are o cultura corporativă puternică. În plus, atunci când cultura corporativă este construită social de către angajați, mai degrabă decât formal de autoritate, motivarea angajaților, precum și moralul acestora crește. Angajații dezvoltă astfel sentimentul de proprietate și devin interesați de sănătatea și performanța firmei. (Burt, 2000)

Evitarea tendințelor de manipulare a angajaților este de asemenea, importantă pentru că se evită astfel situații tensionate, conflicte de muncă și stabilirea de modele corporative, care pot avea un impact negativ atât asupra angajaților, cât asupra partenerilor de afaceri.

Pe lângă efectele pozitive pe care le generează cultura corporativă în privința modului de funcționare a mecanismului concurențial, trebuie să avem în vedere că există momente în care aceasta se opune concurenței. De multe ori, marile companii utilizează un tip de manipulare a propriilor angajați, pentru a evita concurența naturală. Fidelitatea pe care o

above defining the corporate culture have a positive impact on the way competition works on the market. In order to sustain this idea, we can see that according to a recent research by Ronald Burt, a professor of sociology and strategy at the University Of Chicago Graduate School Of Business, a strong corporate culture can positively affect a firm's economic performance. But there is no guarantee that a strong culture assures high performance. A strong corporate culture also reduces costs. (Burt, 2000). The firm's goals and practices are clearer, which lessens the chances of an employee taking inappropriate action due to conflicting accounts of the firm's objectives. As a result, costs of monitoring employees are reduced. The shared beliefs that define a corporate culture function as an informal control mechanism that coordinates employee effort. Employees who deviate from accepted practice can be easily detected and admonished faster and less visibly by friends than by the boss. Employees also work harder and for longer hours in an organization with a strong corporate culture. In addition, when corporate culture is socially constructed by employees rather than imposed through formal lines of authority, employee motivation and morale increase. Employees develop a sense of ownership and establish a stake in the firm's health and performance. (Burt, 2000)

Avoiding employees' manipulation is also important as it avoids tensed situations, work conflicts and the establishment of corporate models which can have a negative impact both on employees and on business partners.

Beside the positive effects a strong corporate culture might have on the way competition works; we have to see that there are times when it opposes to competition. Many times, big companies use a kind of manipulation of their own employees in order to avoid natural competition. The fidelity they ask their employees can be seen as a value for the corporation, but not for the

cer angajaților lor poate fi văzută ca o valoare pentru societate, dar nu și pentru mediul de afaceri. Informațiile sunt folosite de multe ori pentru a evita un circuit normal, transparența pieței fiind influențată negativ. Cultura corporativă ar putea chiar să facă o corporație imună la greve. În sistemul bancar românesc, de exemplu, grevele sunt oprite înainte de a începe, întrucât banii nu pot fi în grevă, aceștia trebuie să circule. Valorile respectate de către angajați îi determină să acționeze în așa fel încât să nu influențeze negativ imaginea băncii pentru care lucrează.

În concluzie, pentru ca o corporație să își folosească cultura corporativă drept un avantaj competitiv, trebuie să-și studieze în primul rând, concurenții. O bună analiză competitivă include atât ceea ce concurenții ar trebui să facă pentru a reuși, cât și ceea ce este probabil ca aceștia să facă. O componentă importantă în înțelegerea a ceea ce este probabil ca aceștia să facă, o reprezintă identificarea corectă a stilului de leadership și a culturii corporative. În cazul realizării unei astfel de analize, trebuie să se țină seama de faptul că atunci când analizezi cultura corporativă a unui concurent, există cinci atribute care trebuie studiate (Fahey, 1999):

- ✦ **Integrarea.** Cât este de integrată cultura în firmă și cât este de integrată în comunicarea externă. Este mesajul consistent?
- ✦ **Uniformitatea.** Cât este de uniformă cultura? Marile companii au filiale în multe zone geografice și au multe divizii de operare. Cât este de încorporată cultura corporativă în toate aceste zone geografice și entități?
- ✦ **Alinierea.** Ce este cultura asociată infrastructurii organizației? Există o valoare corporativă declarată pe care compania nu reușește să o sprijine cu compensare și recompense? Are concurentul principal un singur set de valori, în timp ce în industria ca un întreg se schimbă într-o cu totul altă direcție? Aceasta oferă o imagine de viitor a concurentului!
- ✦ **Durabilitatea.** Este cultura durabilă și

business environment. Information is many times used in order to avoid a normal circuit, market transparency being negatively influenced. The corporate culture may even make immune to strikes certain corporations. In Romanian banking system, for instance, strikes are being stopped to develop from the very begin, as the money can not be in strike, they must circulate. The values respected by the employees make them not to influence negatively the image of their bank.

In conclusion, for a corporation to use its corporate culture as a competitive advantage, it must study first the competitors. A good competitive analysis includes both what competitors should do to succeed, and what they are likely to do. A significant component of understanding what they are likely to do is knowing the style of the leaders and the culture of the corporation. When realizing such an analysis, one must take into account that there are *five attributes to think about when you look at a competitor's culture (Fahey, 1999)*:

- ✦ **Integration.** How integrated is the culture within the company and how integrated is the culture communicated externally to audiences. Is the message consistent or all over the place?
- ✦ **Embeddedness.** How uniform is the culture? Large companies serve in many geographical areas and have many operating divisions. How persistent or embedded is the culture across those geographies and entities?
- ✦ **Alignment.** How is the culture aligned with the organization's infrastructure? Is there one stated corporate value the company fails to support with compensation and rewards? Does the competitor have one set of values, while the industry as a whole is changing in a totally different direction? This provides an insight for the future of that competitor!
- ✦ **Durability.** Is the culture durable and

consecventă în timp?

- ✦ **Adaptabilitatea.** Cultura și normele de organizare se pot adapta la un mediu în schimbare? Acest punct arată cât de bine se adaptează la schimbare cultura corporativă a unui concurent. Este această cultură imobilă, greu de adaptat la schimbările mediului de afaceri sau este foarte flexibilă și capabilă de a se schimba rapid?

În scopul sublinierii capacității de adaptare și de inovare, putem studia cultura corporativă a Google. O cultura îndrăznească care nu cunoaște conceptul de frică, permite existența și activitatea 24 din 24 de ore a Googleplex, o colecție de clădiri interconectate care arată ca un campus new-age. În continuare vom enumera doar câteva dintre facilitățile pentru care sunt invidiați în Silicon Valley cei care lucrează pentru Google: birouri plasate în clădiri noi din sticlă colorată; mese gratuite de trei ori pe zi; libera utilizare a unei piscine în aer liber; sală de gimnastică de interior; centru de îngrijire a copiilor angajaților; autobuze de serviciu către San Francisco și alte zone rezidențiale. Angajații de la Google sunt încurajați să propună idei sălbatice și ambițioase. Responsabilii desemnează echipe mici pentru a vedea dacă ideile propuse sunt funcționale. Aproape toată lumea la Google poartă titlul generic de "Product Manager." Tuturor inginerilor le este permis să aloce 20% din timpul de lucru pentru a-și testa ideile. (<http://archive.gulfnews.com>) Multe din proiectele personale randament sunt făcute publice, după cum s-a văzut în cazul rețelei sociale Orkut și Google News, o colecție de link-uri pentru știri. La urma urmei, nu toată lumea vrea să fie angajată de către o companie cunoscută drept un loc extraordinar de muncă?

Politica de angajare a Google este nediscriminatorie și pune pe locul întâi capacitatea/abilitatea, experiența fiind pe loc secund. Rezultatul este un personal care să reflecte publicul global care folosește acest motor de căutare. Google are birouri pe tot

consistent over time?

- ✦ **Adaptability.** Do the culture and norms of the organization support adapting to a changing environment? This point meshes with alignment, and asks how well a competitor's corporate culture internally adapts to the environment. Is the culture so cast in stone and so immovable that adaptation to business changes will be very slow, or is it very flexible and able to change quickly?

In order to emphasize the adaptability and innovation, we can study the *Google corporate culture*. The resulting culture of fearlessness permeates the 24-hour Googleplex, a collection of interconnected low-rise buildings that look like some new-age college campus. The colorful, glass-encased offices feature upscale trappings - free meals three times a day; free use of an outdoor wave pool, indoor gym and large child care facility; private shuttle bus service to San Francisco and other residential areas - that are the envy of workers all over Silicon Valley. Google employees are encouraged to propose wild, ambitious ideas often. Supervisors assign small teams to see if the ideas work. Nearly everyone at Google carries a generic job title, such as "product manager." All engineers are allotted 20 per cent of their time to work on their own ideas. (<http://archive.gulfnews.com>) Many of the personal projects yield public offerings, such as the social networking Web site Orkut and Google News, a collection of headlines and news links. After all, doesn't everyone want to be employed by a company known as a great place to work?

Google's hiring policy is aggressively non-discriminatory and favors ability over experience. The result is a staff that reflects the global audience the search engine serves. Google has offices around the globe and Google engineering centers are recruiting local talent in locations from Zurich to

Globul, iar centrele tehnice Google recrutează talente locale în locațiile companiei pornind din Zurich și ajungând în Bangalore. Angajații Google folosesc zeci de limbi de la turcă până la telugu. Când nu sunt la locul de muncă, aceștia desfășoară activități dintre cele mai diverse, de la ciclism până la degustare de vinuri, de la zbor până la Frisbee. Pe măsură ce Google își extinde echipa, continuă să îi caute pe cei care împărtășesc un angajament obsesiv în a perfecționa căutarea pe Internet, timp în care se și distrează făcându-și treaba.

Cultura corporativă explică în mare măsură gamă largă de produse pe care compania își permite să o ofere, în auto-proclamata misiune de a organiza informațiile mondiale. În timp Google a lansat produse de multe ori înainte ca acestea să fie gata, chiar și cele premature inculcând teamă concurenților, care știu că de liderul dispune și de răbdare și de bani - o valoare de piață de aproximativ 140 miliarde dolari și 2.69 miliarde dolari în venituri trimestriale - pentru a continua să încerce. Acesta este de asemenea, un mesaj pe care Google îl trimite angajaților: "Dacă nu dați greș des, înseamnă că nu ați încercat suficient de mult" (declarație a lui Richard Holden, director pentru managementul produselor la service-ul Google AdWords, departament în cadrul căruia au loc licitațiile în cazul agențiilor de publicitate pentru a plasa reclame text lângă rezultatele căutărilor). "Teama de eșec este mai mică, deoarece noi încurajăm proiectele personale, iar dacă acestea sunt sortite eșecului, trecem mai departe la altele." (<http://toostep.com>)

Deci, putem observa o corporație, care este capabilă să dezvolte o cultură a schimbării și dinamismului care reflectă filozofia generală de lucru a Google: generoasă, capabilă să țină angajații fericiți și să stimuleze utilizarea unor moduri neconventionale de gândire, ajutând Google să inoveze și să extindă rapid noile linii de business. Multi considera cultura Google ciudată, spre deosebire de ceea ce se consideră în general a fi o cultură corporativă. Acelora noi dorim să le transmitem faptul că lumea este în schimbare și că în același timp, chiar ei se schimbă, chiar dacă nu își dau seama.

Bangalore. Dozens of languages are spoken by Google staffers, from Turkish to Telugu. When not at work, Googlers pursue interests from cross-country cycling to wine tasting, from flying to frisbee. As Google expands its development team, it continues to look for those who share an obsessive commitment to creating search perfection and having a great time doing it.

The corporate counterculture explains a lot about why the company rolls out such a wide range of products in its self-proclaimed mission to organize the world's information. While Google often launches products before they are ready for prime time, even the premature ones instill fear in competitors, who know the search leader has the patience and money - a market value of about \$140 billion and \$2.69 billion in quarterly revenue - to keep trying. That's also a message Google sends employees: "If you're not failing enough, you're not trying hard enough," said Richard Holden, product management director for Google's AdWords service, in which advertisers bid to place text ads next to search results. "The stigma (for failure) is less because we staff projects leanly and encourage them to just move, move, and move. If it doesn't work, move on." (<http://toostep.com>)

So, we can observe a corporation that is able to develop a culture of changing things around that reflect Google's general philosophy of work: generous, keep employees happy and thinking in unconventional ways, helping Google innovate as it rapidly expands into new lines of business. Many consider Google culture being strange, opposed to what is considered to be a corporate culture. To those we want to say that the world is changing and in the same time, we are changing, even we don't realize. Companies become more competitive, competition tends to be more intense. In this context, CEO's must take into consideration the fact that corporate culture

Companiile devin mai competitive, concurența tinde să fie mai intensă. În acest context, managerii trebuie să ia în considerare faptul că poate fi utilă practicarea unei culturi corporative altfel decât convențională.

Deci, când un manager va dori să facă modificări, în vederea adaptării la procesul de inovare, va trebui să ia în considerare faptul că modificarea culturii corporative este un proiect pe termen lung. Cultura corporativă este greu de modificat, iar angajații au nevoie de timp pentru a se obișnui cu noul mod de organizare. Pentru companiile cu o cultură corporativă puternică va fi chiar mai dificil de a o schimba, dar modificarea unor elemente componente ale acesteia reprezintă un proces important și inevitabil. Simplu fapt că o companie a fost odată lider în industria în care activează, nu o face imună la impactul pe care îl are schimbarea radicală. Foști lideri și-au pierdut cota de piață, în parte, și pentru că au ignorat sau manageriat prost propria cultură corporativă. Când companiile nu sunt capabile să-și schimbe cultura, ele nu se pot aștepta să aibă succes și să se adapteze rapid la mediul de afaceri supus schimbării continue și la condițiile de noii piețe. Acestea sunt sortite eșecului. Inovația în cazul culturii presupune introducerea unor elemente de noutate, proces considerat a fi mai dificil decât acela de perpetuare a vechilor elemente. (<http://www.oracle.com/oramag/profit/07-feb/p17andrew.html>) Oamenii deseori sunt refractari la înnoire, prin urmare, este de datoria managementului să-i convingă că vor avea de câștigat din aplicarea elementelor de noutate.

Bibliografie

- Allaire, Y., Firsirotu, M., 1984, “Theories of Organizational Culture”, *Organization Studies* 5, 193-226
- Becker, H., Geer, B., 1960, “Participant Observation: The Analysis of Qualitative Field Data”, în R. N. Adams and J.J. Preiss (editors), *Human Organization Research: Field Relations and Techniques* (Homewood, IL: Dorsey Press)

may be otherwise than conventional.

So, when one wants to do changes, to adapt the culture to innovation, one has to keep in consideration that this is a long term project. Corporate culture is something that is very hard to change and employees need time to get used to the new way of organizing. For companies with a very strong and specific culture it will be even harder to change, but changing some elements of the culture is very important and inevitable. Because a company was once an industry leader does not make it immune to the impact of radical change. Former industry-leading companies have lost critical market share, in part, because they ignored or mismanaged their cultures—companies. When companies are not able to change their cultures, they cannot expect to be successful in responding to radically changing business conditions in the marketplace. They will fail. Culture innovations is bound to be because it entails introducing something new and substantially different from what prevails in existing cultures. Cultural innovation is bound to be more difficult than cultural maintenance. (<http://www.oracle.com/oramag/profit/07-feb/p17andrew.html>) People often resist changes hence it is the duty of the management to convince people that likely gain will outweigh the losses.

Bibliography

- Allaire, Y. and M. Firsirotu, 1984, “Theories of Organizational Culture”, *Organization Studies* 5, 193-226
- Becker, H. and B., Geer, 1960, “Participant Observation: The Analysis of Qualitative Field Data”, in R. N. Adams and J.J. Preiss (editors), *Human Organization Research: Field Relations and Techniques* (Homewood, IL: Dorsey Press)
- Burt, R.S., 2000, “The Culture Effect: Corporate culture, competition and

- Burt, R.S., 2000, "The Culture Effect: Corporate culture, competition and markets all affect company performance", Capital Ideas vol. 2, no.3
- Cremer, J., 1993, "Corporate Culture and Shared Knowledge", Industrial and Corporate Change, 2, 351-386.
- Fahey, L., 1999, "Competitors: Outwitting, Outmaneuvering, and Outperforming", (New York: John Wiley & Sons)
- Hermalin, B. E., 1994, "Heterogeneity in Organizational Form: Why Otherwise Identical Firms Choose Different Incentives for their Managers", RAND Journal of Economics, 25, 518-537.
- Ichniowski, C., K. Shaw, and G. Prennushi, 1997, "The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines", American Economic Review, 87, 291-313.
- Kreps, D. M., 1990, "Corporate Culture and Economic Theory", în "Perspectives on Positive Political Economy", edited by J.E. Alt and K.A. Shepsle, (Cambridge University Press, Cambridge, UK)
- Langevoort, D.C., 2006, "Opening the Black Box of 'Corporate Culture' in Law and Economics", Journal of Institutional and Theoretical Economics 162, 80-96.
- Rob, R., and P. Zemsky, 2002, "Social Capital, Corporate Culture, and Incentive Intensity", RAND Journal of Economics, 33, 243-257.
- Schein, E.H., 2004, "Organizational Culture and Leadership", Third Edition, (Wiley Publishers, New York)
- Want, J., 2006, "Corporate Culture. Illuminating the Black Hole", St. Martin's Press
- <http://www.1000advices.com>
- <http://www.allbusiness.com/human-resources.html>
- <http://www.oracle.com/oramag/profit/07-feb/p17andrew.html>
- <http://archive.gulfnews.com>
- <http://toostep.com>
- markets all affect company performance", Capital Ideas vol. 2, no.3
- Cremer, J., 1993, "Corporate Culture and Shared Knowledge", Industrial and Corporate Change, 2, 351-386.
- Fahey, L., 1999, "Competitors: Outwitting, Outmaneuvering, and Outperforming", (New York: John Wiley & Sons)
- Hermalin, B. E., 1994, "Heterogeneity in Organizational Form: Why Otherwise Identical Firms Choose Different Incentives for their Managers", RAND Journal of Economics, 25, 518-537.
- Ichniowski, C., K. Shaw, and G. Prennushi, 1997, "The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines", American Economic Review, 87, 291-313.
- Kreps, D. M., 1990, "Corporate Culture and Economic Theory", in "Perspectives on Positive Political Economy", edited by J.E. Alt and K.A. Shepsle, (Cambridge University Press, Cambridge, UK)
- Langevoort, D.C., 2006, "Opening the Black Box of 'Corporate Culture' in Law and Economics", Journal of Institutional and Theoretical Economics 162, 80-96.
- Rob, R., and P. Zemsky, 2002, "Social Capital, Corporate Culture, and Incentive Intensity", RAND Journal of Economics, 33, 243-257.
- Schein, E.H., 2004, "Organizational Culture and Leadership", Third Edition, (Wiley Publishers, New York)
- Want, J., 2006, "Corporate Culture. Illuminating the Black Hole", St. Martin's Press
- <http://www.1000advices.com>
- <http://www.allbusiness.com/human-resources.html>
- <http://www.oracle.com/oramag/profit/07-feb/p17andrew.html>
- <http://archive.gulfnews.com>
- <http://toostep.com>